

قال تعالى: (الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ) الزمر: ١٨

حسن الاستماع وإدارة الحوار

عمر "محمد فؤاد" أبو الرُّب

عالم الكتب

عمر "محمد فؤاد" أبو الرُّب



السلسلة الإدارية - الجزء الثاني

حُسن الاستماع
وإدارة الحوار

قال تعالى:"الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ"
(18-الزمر).

قناة محبي الكتب على تيليجرام.

عالم الكتب للنشر والتوزيع
ش. جواد حسني – القاهرة

ت: 23924626-202+
www.alamalkotob.com

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

لقد بنيت هذه الكراسة على كتاب سابق للمؤلف (الأسرار في الإبداع، الفصل السابع، الإبداع والحوار الجماعي) مع اختصارات وتنقيح بهدف جعل هذه المادة سهلة وسريعة القراءة، وجعلها المادة النظرية في التدريب.

وفي هذه الكراسة سنستعرض الأثر السيئ لعدم وجود حُسن الاستماع.

ثم نقدم أسلوبين لتحقيق حُسن الاستماع في الحوار.

ثم نتحدث عن فائدة تحديد الاتجاهات في الحوار (إذا اقتضت الحاجة ذلك).

ثم نتحدث عن إدارة الحوار، وإدارة العصف الذهني.

ثم نختتم هذه الكراسة بالحديث عن تكتيكات الحوار السلبية وكيفية معالجتها.

الفصل الأول - حُسن الاستماع

قال الله تعالى: الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ (18 - الزمر).

وهناك فرق بين "سَمَعَ" و"اسْتَمَعَ". فالفعل الأول يتحدث عن عملية السماع والتي قد لا تكون متعمدة أو منتبه لها أو قد لا تكون بتركيز عند الإنسان، وأما الفعل الثاني (استمع) فهو يتطلب أن تكون عملية السماع قد جاءت بتعمد وانتباه وتركيز. أي أننا في الفعل الثاني نجتهد في عملية السماع.

والآية تمدح أولئك الذين يستمعون إلى الكلام ثم يفاضلون ويختارون الأفضل. وهذا ليس خاصًّا بالإسلام أو بغير الإسلام، وإنما النص عام؛ فالناس (مديرون ومختصون وهواة وطلاب) يسمعون النصائح والاستشارات المختلفة من جميع الاتجاهات، والناجح الحقيقي فيهم هو القادر أن "يستمع" لهذه الاستشارات المختلفة ثم يستطيع أن يفاضل بينها ويختار الأفضل.

وهناك الكثير من المديرين والقادة شديدي النجاح في أعمالهم، وما مهارتهم الأساسية إلا حُسن الاستماع، وقدرتهم على المفاضلة بين الأفكار المختلفة التي يسمعونها. وليس من الضروري أبدًا للمدير العام أن يكون مُتمكنًا عالمًا جهبذًا في فنون الإدارة والتسويق إن استطاع التَّمكن من مهارة حُسن الاستماع، والقدرة على المفاضلة بين الأفكار المختلفة التي يسمعها.

أما من افتقدَ حُسن الاستماع في الحوار فإن الذي يحدث هو المقاطعات والمقاطعات المُقابلة، وفيها يسعى كل طرف في الحوار لأخذ الكلام عنوة ومغالبة، لا تطوعا ومناوبة. وقد يستمر الحوار ساعات ولكن دون أن يستطيع أحد وضع فكرة كاملة على طاولة الحوار. وهنا فإن أغلب الظن أن يتحول الحوار إلى "إزعاج" دون أي فائدة كبيرة منه.

دعونا نتعمق أكثر في موضوع حُسن الاستماع:

ما هو الفعل المقابل والمضاد لحُسن الاستماع؟؟؟

قد يكون هناك أكثر من فعل ولكن أهمها هو المقاطعة:

وبالطبع فإن المقاطعة ضمن المعقول قد يكون أمرًا مقبولًا، ولكن حديثنا هنا هو عن المقاطعة خارج الحد المعقول والذي يؤدي إلى أن يكون الكلام في الحوار مغالبة وليس مناوبة.

والمقاطعة في الحوار هي ظاهرة موجودة في جميع المجتمعات الإنسانية، ولكن (ضمن ملاحظات المؤلف) فإن حِدَّتُها أعلى في مجتمعات البحر الأبيض المتوسط، شماله وجنوبه. وضمن غلبة تخمين المؤلف فإن هذا مرده لمورثات جاءت من حقبة الإمبراطورية الرومانية.

الآن ..... ما هي الأسباب التي تدفع للمقاطعة في الحوار؟؟؟

هناك أكثر من سبب، ولكن أهمها التالي:

الأستذة. والأستذة تحدث عندما يقوم أحد الأطراف بأخذ دور الأستاذ (دون موافقة من الأطراف الأخرى)، وينظر إلى الآخرين كتلامذة. ويقوم الطرف الآخر بأخذ ذلك الدور كذلك. فيصبح الحوار بينهم أستذة كل منهم يريد "تعليم الآخر".

عدم الصبر في التعليق أو الإضافة أو الاستفسار. إذ ضمن النقاش تخطر فكرة لطرف، ويقوم بشكل آلي ودون صبر بمقاطعة الحوار وعرض فكرته.

أن يقوم أحد الأطراف (بتعمد أو غير تعمد) باستخدام المقاطعة كتكتيك في النقاش. وهذا هو أحد أسوأ التكتيكات في النقاش.

وضمن ثقافة المقاطعة في الحوار فإنه لا طرف قادر أن يعرض فكرته بهدوء وانسيابية، ويكون النقاش في الموضوعات الحساسة ذو حدة (وذلك لشدة التنافس في أخذ الكلام) أو يضطر أحد الأطراف للنأي بنفسه عن هذا الحوار.

وفي كثير من الأحيان فإن الذي يظهر أنه صاحب الحجة قد يكون لا حجة له ولا دليل، وإنما كان الأعلى صوتًا، والأسرع جوابًا، والأمهر في اختيار الكلمات.

ولهذا السبب فهناك الكثير من الناس من يستخدم (بتعمد أو دون تعمد) المقاطعة تكتيكًا في الحوار؛ فإذا تحاور طرفان وأحدهما عنده المهارة في الجواب، فمن الطبيعي أن يظهر أنه الأقوى حجة مع أن الحجة ربما تكون عند الآخر، ولكن عند المقاطعة فإن الآخر لا يستطيع أخذ الوقت العادل لعرض أفكاره، فيظهر أنه لا حجة عنده.

انتبه للمثال المكافئ التالي:

ليكن هناك شارع طويل رئيسي من ثلاثة مسارب، ويكون عادة مزدحمًا في وقت الذروة. ولنقل أنه لا توجد حوادث أو عوائق في ذلك الوقت، وهذا معناه أن الازدحام موجود، ولكن الحركة تسير بانسيابية وتواصل دون توقف. وهذا أمر شاهده المؤلف في كثير من الشوارع حيث إن الازدحام ظاهر ولكن حركة السير متواصلة وذات انسيابية.

ولنأخذ ذلك المثال ولنقل بوجود سائق يقوم، بلا سبب ضروري، بالانتقال من مسرب لآخر لظنه أن المسرب الآخر أسرع، ثم ينتقل بعدها إلى مسرب آخر وهكذا.

وهنا سؤال .... ما تأثير ذلك على انسيابية الحركة في الشارع؟؟

إن الانتقال من مسرب لآخر في وقت الذروة سيبطئ الحركة في كلا المسربين حتى يستطيع هذا السائق الانتقال.

ولنفترض هنا وجود أكثر من سائق يقومون بهذا العمل، فما تأثير ذلك على حركة السير في شارع طويل مزدحم؟؟؟

الجواب واضح: يفقد الشارع انسيابية الحركة، ويصبح الازدحام غير طبيعي، ويزداد التوتر وتزداد الأخطاء، وتتراكم التصرفات والتصرفات المقابلة.

وهذه ملاحظة المؤلف لبعض الشوارع: فهناك ازدحام غير طبيعي ولا يوجد حادث سير، ولا يوجد عوائق في الطريق، وإنما السبب الرئيسي لهذا الازدحام (ضمن ملاحظات المؤلف) هو قيام بعض السائقين بالانتقال دون حاجة ملحة من مسرب لآخر. والتباطؤ الذي يحدث في نقطة في شارع مزدحم يتعاظم أثره بالانتقال إلى الخلف.

وهذا مثال حي ومكافئ لما تُحدثه المقاطعات في الحوار، ومن هنا كان من الضروري تحجيم هذه المقاطعة وخصوصا في الموضوعات ذات الحساسية والأهمية العالية.

الفصل الثاني –
ضرورة أن يستمع الشخص لنفسه

الشخص عندما يفكر بينه وبين نفسه فهو لا ينتقل من خطوة إلى الخطوة التالية، وإنما "يقفز" من فكرة إلى أخرى. وهذا ما يجعل التفكير سريعًا مقابل التضحية بالدقة.

وأفضل دليلٍ على ما سبق هو أننا كثيرًا ما نفكر في حلٍ أو فكرة، ونرتاح لها ونقتنع بها، وما إن نبدأ كتابتها أو مناقشتها مع الآخرين حتى يتبين لنا كثير من الثغرات فيها.

لماذا يحدث ذلك؟

انتبه أنه عندما نفكر بيننا وبين أنفسنا فإننا نقفز من نقطة إلى أخرى مما يمنعنا الانتباه للثغرات فيها، ولكن عندما نكتب أو نناقش الآخرين فإننا (عموما) نفعل ذلك بأسلوب الخطوة – الخطوة، وهذا ما يجعلنا ننتبه للثغرات في الفكرة.

ولهذا السبب فمن الضروري لكل طرف من أطراف الحوار أن يكون له الفرصة أن "يستمع لنفسه" أثناء النقاش، حيث إنه في كثير من الأحيان فإن الشخص سينتبه "بنفسه" للثغرات في الأفكار التي يطرحها.

وهذا موضوع في غاية الأهمية، حيث إن المقاطعة في النقاش تمنع الأشخاص من "الاستماع لأنفسهم" مما يبتر أي فرصة لهم للانتباه للثغرات (أو الانتباه لفرص التطوير) في أفكارهم.

وكذلك من الضروري جدا لكل طرف أن يستمع للأطراف الأخرى بهدوء وانسيابية وإلا من الممكن جدا أن تكون هناك فكرة رائعة مثمرة جدية ولا يوجد أي فرصة للانتباه لها لعدم وجود أي وقت كافٍ لعرضها.

ومن الضروري للحضور في هذا الحوار أن يكون لهم الفرصة كذلك أن يستمعوا بهدوء وانسيابية للأفكار المطروحة من أطراف الحوار؛ لأنه في كثير من الأحيان فإن هؤلاء الحضور هم الغاية الحقيقية لهذا الحوار.

وهذا هو السبب الذي يجعل المؤلف يقتنع تماما أن وضع آليات تُحَقِّق حُسن الاستماع سَتَرْفَع وحدها مستوى الإبداع في المؤسسة إلى درجة عالية مُرضية.

ولهذا كان من الضروري خلق آليات (منهجيات، أساليب) ترفع مستوى حُسن الاستماع في الحوار وخصوصًا في الموضوعات المهمة ذات الحساسية؛ وذلك لإعطاء الأطراف والحضور الفرصة الكاملة لفهم الأفكار المطروحة على طاولة الحوار ومن ثم تحليلها والمفاضلة بينها. وهذا هو موضوع الفصل التالي.

الفصل الثالث -
أنظمة تحقيق حُسن الاستماع

هناك نظامان (أسلوبان، طريقتان، آليتان) فعالتان لتحقيق حُسن الاستماع وهما: نظام التوقيت، وأداة الحديث.

1- نظام التوقيت:

وهو نظام يتم تطبيقه عند الحاجة، ويكون بإحضار ساعة توقيت (Timer) وإعطاء كل طرف في الحوار وقتًا محددًا للحديث لا يقاطعه أحد. وبعد انتهاء الوقت يأخذ الحديث طرف آخر ويستمر الأمر مناوبة بين الأطراف حتى انتهاء الحوار.

ويكون هذا الحوار ضمن جولات (ونسميها جولات الحوار)، بحيث يَحق في كل جولة أن يتحدث جميع الأطراف كُلٌّ في وقته المحدد.

ويختلف الوقت المحدد من موضوع لآخر، ولكن في أغلب الأحيان فإن دقيقتين هو وقت كافٍ جدًا لكل طرف في كل جولة.

انتبه هنا ...... إذا كان النقاش بين طرفين وكان توقيت الحوار دقيقتين، وكان وقت الحوار هو ساعة، فنظريًّا سيكون هناك 15 جولة، وفي كل جولة يكون هناك دقيقتان لكل طرف للنقاش، ولكن هذا يكون في الحدود القصوى. وفي أحيانٍ كثيرة فإن الأطراف تأخذ أقل من دقيقتين للحديث، خصوصًا عندما يكون الحديث سؤالًا أو تعليقًا سريعًا. وربما يقرر أحد الأطراف عدم الحديث في جولته فيرجع الحديث للطرف الآخر لإكمال فكرته.

ولهذا السبب فإن الجولات في المثال السابق قد تكون أعلى بكثير من 15. ولكن في الحالة القصوى وعند الخلاف الشديد في الموضوع فإن الجولات تكون في حدها الأقصى 15 جولة، وفي

كل جولة يأخذ كل طرف دقيقتين لشرح أفكاره.

وهذا هو الهدف الأساسي من نظام التوقيت، وهو إعطاء وقتٍ عادلٍ لكل طرف لعرض أفكاره مع ضمان استماع الآخرين لها.

وانتبه كذلك أن نظام التوقيت هو وسيلة وليست غاية، بمعنى أنه إذا كان هناك الانسجام الكافي بين أعضاء الفريق وكانوا يتعاونون فيما بينهم لإعطاء كل منهم الوقت العادل للنقاش فلن يكون هناك حاجة لنظام التوقيت. ولكن إذا ظهر أن المقاطعة والمغالبة على الحديث قد أخذت تخرج عن الحد المريح فمن الضروري تطبيق نظام التوقيت.

نقطة أخيرة في هذه المقالة:

لنفترض فريقًا كان مُتصفًا بتقاطع نقاشاتهم ومغالباتهم للحديث وبشكل خارج عن الحد المريح والمعقول، وبدأ هذا الفريق باستخدام نظام التوقيت لتنظيم الحوار، فإنه من المتوقع بعد فترة من الزمن (ربما بعد جلستين أو أكثر من الحوار) أن تتعود وتتأقلم نفوسهم على حُسن الاستماع مما يجعل التوقيت بلا حاجة. وهنا يبقى نظام التوقيت احتياطيا إذا استدعى الأمر ذلك.

بمعنى آخر فإن نظام التوقيت سيُعَدل الساعة البيولوجية المتعلقة بالمقاطعة، وسيرفع قدرة الصبر على الاستماع إلى الدرجة التي لا يعود استخدام التوقيت ضروريًّا، وهنا يصبح وجود هذا النظام احتياطيًّا.

2- أداة الحديث (ترجمة غير حرفية لـ Talking Stick):

أداة الحديث هو نظام ابتكرته قبائل الهنود الحمر في أمريكا الشمالية. وفكرته بسيطة: يكون هناك عصا (أداة حديث) في مجلس الاجتماع ويكون الحديث من حق الذي يمسك بهذه العصا، وعلى الآخرين الاستماع. وتنتقل العصا بين الأطراف مناوبة في جلسة الاجتماع.

وهذا أسلوب ذكي في تحقيق حُسن الاستماع.

وهناك مشكلة واحدة في هذا النظام وهو إمكانية أن يسترسل طرف ما في الحديث خارجًا عن الوقت العادل والطبيعي، وهذا يتم حله بوضع مُشرف يُقرر باسم الجماعة بنقل أداة الحديث من طرف إلى آخر.

الآن ..... أداة الحديث يمكن أن تكون أي شيء: عصا، كرة صغيرة، قلم، إلخ. وهنا فكرتها وهي أن حق الحديث هو للذي جاء دوره في أخذ هذه الأداة.

بالطبع فإن نظام التوقيت أكثر عدلًا وشفافية من أداة الحديث، ولكن أداة الحديث قد تكون أكثر عمليةً خصوصًا في النقاشات القصيرة والسريعة.

وهنا من الضروري التساؤل عن التالي:

إذا طبقنا نظامًا فعَّالًا في حُسن الاستماع (نظام التوقيت أو أداة الحديث) فهل نَضمن تحقيق حُسن الاستماع؟؟؟؟

الجواب بالطبع لا. وعنوان هذا الفصل ("أنظمة تحقيق حُسن الإستماع") هو عنوان مجازي؛ فحُسن الاستماع لا يتطلب فقط أن تسمع بهدوء لحديث الطرف الآخر، وإنما يتطلب كذلك أن تكون منتبهًا لهذا الحديث رابطًا الأفكار بعضها ببعض. ولكن هذه الأنظمة ترفع احتمالية تحقيق حُسن الاستماع إلى درجة عالية جدًا؛ لأنها تخلق الظروف التي يمكن أن يتحقق فيها حُسن الاستماع.

الآن ..... الأفكار السابقة فيما يتعلق بحُسن الاستماع وأنظمتها هي أفكار طَيِّبَة سيؤيدها الكثير، ولكن ما أن يبدأ المتدربون بالتمرن على هذه الأنظمة حتى تُلاحظ بعض المقاومة؛ فهذه الأنظمة (نظام التوقيت وأداة الحديث) ليست طبيعية، والمُتدرب الذي تَعَّود غريزيًّا أن يَسترسل وأن يقُاطع ستجده متوترًا بعض الشيء للصمت في غير دوره.

وهنا كان من الضروري تمرين المتدربين على هذه الأنظمة ضمن نقاشات متعلقة بطبيعة عملهم مع ضرورة أخذ انطباعاتهم (Feedback) بعد كل تمرين.

الفصل الرابع -
اتجاهات الحوار

في بعض الأحيان فإن الحوار لا يتحرك بانسيابية حتى وإن فرضنا نظام التوقيت، وذلك بسبب اختلاف اتجاهات الحوار.

مثال ذلك: لنفترض حوارًا بين أطراف في مشكلة، وأحدهم يحاول التفكير بصوت مرتفع لعرض حلول ممكنة فيقوم آخر (في دوره) بتقييم وانتقاد هذه الحلول، أو لنقل أن أحدهم يتحدث عن حسنات الفكرة المطروحة والآخر(في دوره) يتحدث فقط عن سيئاتها.

ما سبق كان أمثلة على تعارض اتجاهات الحوار مما قد يُسَبب ضيقًا وتوترًا في الحوار؛ نتيجة لعدم الانسيابية فيه (أي أن الضيق ليس بالضرورة لاختلاف وجهات النظر وإنما الضيق بسبب تعارض اتجاهات الحوار، فطرف يريد الحديث في موضوع والآخر يريد فتح موضوع آخر).

والحل الطبيعي لما سبق هو تقسيم الحوار إلى مراحل بحيث يكون الحديث في مرحلة واحدة فقط من هذه المراحل ومن ثم الانتقال إلى المرحلة التالية.

وأول من وضع نظامًا في اتجاهات الحوار هو ديبونو (Edward de Bono) ونظامه القبعات الست، وفيه قام ديبونو بتقسيم الحوار إلى ستِّ مراحل وهي:

جمع المعلومات. وفي هذه المرحلة يتم عرض المعلومات دون تقييم لها إلا تقييم الدقة والصدق (أي دقة وصدق المعلومة).

وضع الحلول. وفي هذه المرحلة يتم وضع الحلول دون أي انتقاد أو تقييم لها. وربما يتم وضع استفسارات ولكن لا تقييم، فلا يتم هنا تقييم الفعالية والكلفة والمخاطر، وإنما يتم جمع الحلول الممكنة. وهذه المرحلة أقرب ما تكون إلى العصف الذهني.

تقييم الحسنات والفوائد.

تقييم السيئات والعواقب.

تحديد المشاعر. وهنا يستطيع كل طرف أن يعبر عن مشاعره فيما يتعلق بالموضوع المطروح.

مرحلة اتخاذ القرار.

(وهذا الموضوع مشروح بتفصيل في الكتاب المرجع – الفصل السابع)

انتبه هنا ...... ربما يكون مفيدًا تقسييم الحوار إلى مراحل في الموضوعات المهمة والحساسة، ولكن في المواضيع العادية فإن تقسيم الحوار يتم عند الحاجة. أي أن نظام الاتجاهات هو وسيلة وليست الغاية. فإذا كان الحوار يتسم بالانسيابية فربما لا يكون هناك حاجة لتقسيم الحوار، ولكن في الموضوعات الحساسة فربما يكون الأفضل تقسيم الحوار.

ومن الممكن تقسيم الحوار كما في نظام ديبونو، ومن الممكن كذلك تقسيمه كما يقتضيه الموضوع. وأفضل مثال على ذلك هو أجندة الاجتماع، وفيه يتم عرض الموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماع. وهذه الأجندة هو مثال لتقسيم الحوار الى مراحل حسب هدف الاجتماع.

الفصل الخامس -
إدارة الحوار

الهدف من إدارة الحوار هو السعي لأن يكون الحوار بأفيد صورة ممكنة، خصوصًا عندما يشتد الحوار في الموضوعات المهمة، وعندها قد ينسى أحد أعضاء الفريق الهدف الذي من أجله جاء الحوار.

انتبه أنه ليس من الضروري أن يكون هناك إدارة لكل حوار أو لكل اجتماع، فهناك الكثير من الحوارات والاجتماعات والتي تتم وتنجح دون وجود إدارة حوار لها، ولكن في بعض الظروف قد يكون من المناسب وضع إدارة للحوار وهذا هو موضوع هذا الفصل.

ومن الأفضل في إدارة الحوار (خصوصا عندما يكون الحوار حساسًا) أن يكون هناك مُشرف لهذا الحوار (Meeting Facilitator)، وليس من الضروري أن يكون مشرف الحوار هو رئيس الجلسة.

وإذا لم يكن مشرف الحوار هو رئيس الجلسة، فإنه من الأفضل لمشرف الحوار أن لا يُشارك في الحوار. وفي هذه الحالة فإن مُشرف الحوار ليس له سلطة اتخاذ القرار أو تصويت، وإنما وظيفته تتعلق بالمهام التالية:

يحق له تنظيم الوقت لأعضاء الفريق بحيث يكون لكل منهم وقتًا عادلًا دون مقاطعة.

يحق له فرض نظام التوقيت أو أداة الحديث إذا تبين له الحاجة لذلك.

يحق له تنبيه أعضاء الفريق لأجندة الحوار ومراحلها ويلزمهم بها إلا إذا قرر صاحب القرار (رئيس الجلسة أو مجموع الفريق) تعديل هذه الأجندة.

يحق له تنبيه أعضاء الفريق بحيث يكبح أي اتجاه يأخذ الحوار إلى الاتجاه الشخصي.

وانتبه هنا .... إن كثيرًا من الحوارات تبدأ الجنوح نحو الاتجاه الشخصي بسبب سوء اختيار الألفاظ. ووجود مشرف من خارج الفريق يسمح بكبح هذا الجنوح وبدرجة مقبولة.

إذا تطلبت أجندة الاجتماع كتابة محضر للاجتماع فإن على مشرف الحوار التأكد من تحقيق ذلك المطلب.

وفي أغلب الأحيان فإن الاجتماعات ليست بحاجة لإدارة حوار، وفي بعضها يُمكن لرئيس الجلسة أن يتولى إدارة الحوار على أن يكون مُدركًا لمهامها. وفي حالات خاصة، وبسبب حساسية الموضوع، يكون مناسبًا توكيل إدارة الحوار لطرف من خارج الفريق على أن لا يتدخل في الحوار وإنما يتولى الإشراف عليه كما تم تبيانه.

الفصل السادس -
إدارة العصف الذهني

العصف الذهني (Brain Storming) هي جلسة يتم الاتفاق عليها تهدف إلى خلق الأفكار والحلول (فيما يتعلق بموضوع الجلسة) دون أن يكون هناك تقييم لها (ربما يكون هناك استفسارات ولكن لا تقييم). والهدف من هذه الجلسة هو حث العقول الموجودة للخروج بالأفكار والحلول.

وكما تم تبيانه في كراسة "إدارة الإبتكار" فإن الإبداع هو سلسلة من الاستنارات، والاستنارة هي حركة عشوائية من تصادم وتوافق الأفكار. وكما تم تبيانه فإنه لا أحد يضمن حدوث الإبداع وإنما نستطيع ضمان رفع احتمالية حدوث الإبداع. والطريقتان العمليتان لرفع هذه الاحتمالية هو رفع حركة الأفكار أو تضييق مجال البحث.

جلسة العصف الذهني هو أحد الأدوات العملية في تحقيق الطريقة الأولى. وفي هذه الجلسة نضع الظروف التي تسمح برفع حركة الأفكار في الفريق عن طريق طرح وتتابع الأفكار دون أن يكون هناك حرج من التقييم أو النقد.

ولكن يجب التنبيه أن الأفكار المبدعة قد لا تأتي في جلسة العصف الذهني، بل قد لا تأتي في ذلك اليوم، وإنما في أحيانٍ كثيرة تأتي في الأيام التالية.

وهذه هي النقطة المهمة هنا ...... جلسة العصف الذهني هي جلسة حث وتسخين للعقول كي تتشجع للوصول إلى أفكار مبدعة للموضوع المطروح، وهذه الأفكار قد تنتج في نفس الجلسة وقد تخطر على بال أحدهم صدفة بعد انتهاء الجلسة.

فالعصف الذهني هي أداة حث، ولهذا السبب فليس من الضروري أن تكون جلسة العصف الذهني طويلة. وفي كثير من الموضوعات فإن 20 دقيقة كل شهر أو 15 دقيقة كل أسبوع ربما تكون كافية تمامًا للهدف المطلوب. ولكن هذا الأمر يتطلب نظامًا فعالًا يسمح بجمع أفكار أعضاء الفريق لاحقًا.

الآن ..... لكي تكون جلسة العصف الذهني فعالة فمن الأفضل تعيين مشرف لها (Meeting Facilitator). وليس من الضروري أن يكون المشرف أحد أعضاء الفريق، بل ليس من الضروري أن يشارك المشرف في الحوار.

وتكون مسئوليات المشرف كما يلي:

- توزيع الوقت بالطريقة التي تم الاتفاق عليها، مع حقه بتنبيه المُسترسل والمُقتضب.

- يحق للمشرف فرض نظام التوقيت أو أداة الحديث إذا استدعى الأمر ذلك.

- على المشرف منع التقييم والنقد للأفكار المطروحة مع التذكير بأنَّ من أهم متطلبات جلسة العصف الذهني أن لا يكون فيها أي تقييم أو نقد.

- قد يقوم أحد أعضاء الفريق (وبشكل غير مقصود) بالفخر أو المديح أو الذم أو الشكوى. وهذه الأمور ليست مفيدة في جلسات العصف الذهني، وعلى المشرف أن يمنعها إذا انتبه لها.

الفصل السابع –
التكتيكات السلبية في الحوار وكيفية معالجتها

هناك تكتيكات سلبية يقوم بها البعض في الحوار بشكل مقصود أو غير مقصود، ومنها التالي:

سَلْبُ الوقت.

التشويش (الأسئلة المتدافعة).

التجريح.

التشويه.

التنفير.

وهذه التكتيكات قد توحي أن الشخص عنده حجة أمام الطرف الآخر، ولكن في الحقيقة فذلك الشخص ليس عنده أي حجة، وإنما التكتيك في النقاش قد يُوحي بذلك.

وهناك بعض الطبائع والتي في كثير من الأحيان تكون غير مقصودة ولكنها تُؤثر سلبًا على مسار الحوار، ومنها التالي:

الأستذة.

الهلهلة (أي هل وهل).

فَرْضُ الشهادة.

لُحاح النقاش.

ومعظم التكتيكات والطبائع السابقة يمكن معالجتها بنظام التوقيت (الفصل الثالث) ووضع مشرف للحوار (الفصل الخامس)، ولكننا هنا سنقوم بشرح هذه التكتيكات والطبائع وكيفية معالجتها واحدة واحدة:

1. سَلْبُ الوقت

وقد شرحنا هذا التكتيك في الفصل الاول، وهو أخذ معظم الوقت من الطرف الآخر وبالتالي فإن الذي يظهر أنه صاحب الحجة الأكبر هو صاحب الحديث الأكثر. وعلاج هذا التكتيك يكون بفرض نظام التوقيت.

2. التشويش (الأسئلة المتدافعة)

أحد التكتيكات التي يستخدمها البعض في ضرب الأفكار دون تقديم الأدلة هي رمي الأسئلة المتدافعة، انظر إلى المثال التالي:

زيد: لقد ظهر من التجربة أنَّ بيع العقار على الخارطة (بيع الورق – وهو بيع العقار قبل أن يتم بناؤه) يُؤدِّي إلى مضاربات كثيرة على العقار مما يُؤدِّي إلى ارتفاع جنوني غير واقعي للعقارات، وهذا يؤدي غالبًا لعواقب سيئة. ولهذا السبب فإن النصيحة هي بمنع البيع على الخارطة، وإنما يكون البيع بعد إنجاز البناء أو إنجاز نسبة كبيرة منه.

جرير: كيف تستطيع أن تمنع الناس من البيع على الخارطة؟ وما الضمان أن الناس لن تقوم بالبيع على الخارطة بالباطن؟ وما الضمان أنَّ المستثمرين الأجانب لن يشعروا بالضيق من مقترحاتك ويبحثوا عن فرصة استثمار أخرى في بلد آخر؟ ولماذا نتخذ نحن قرارات مخالفة لما اعتاد عليه العالم؟ وهل نحن أكثر فهمًا من العالم؟ ... إلخ.

الآن .... الأسئلة السابقة ربما تكون استفسارية، وربما تكون عمليات تشويش على اقتراح زيد.

وتكتيك التشويش هو رمي مجموعة من الأسئلة على زيد على الأمل أن يرتبك زيد في إجابتها، وعندها فإنَّ هذا سيسبب شَكًّا عند الحضور بصلاحية فكرة زيد.

وهذا هو التكتيك .... فجرير ربما لا يكون عنده أدلة يُقابل بها فكرة زيد، ولكن استخدام الأسئلة المتدافعة يُؤدِّي إلى ضرب الفكرة دون الحاجة لتقديم أدلة مُقابلة.

وهذا هو الهدف من تكتيك التشويش، وهو خلق الشك والريبة عند الحضور من الفكرة المطروحة.

بالطبع فإن ما سبق ربما يكون أسئلة استفسارية، والذي يحكم بأنها استفسارية أو تشويش هو سوابق الشخص وسياق الحوار.

الآن ... إذا كان ما سبق تشويشًا فإن علاجه يكون بإرجاع الحوار إلى أصله: فالأصل في الحوار هو عرض الأفكار، أي أنَّ أصل الحوار ليس أسئلة في أسئلة وإنَّما كلٌّ يقوم بعرض أفكاره على الآخر. والسبب في ذلك هو أنَّ الأسئلة ليست حجة بذاتها، وإنَّما الأسئلة هي أدوات استفسار أو تنبيه، وإذا قام جرير بسؤال زيد ولم يستطع زيد الإجابة فهذا لا يعني أنَّ زيدًا على خطأ ولا يعني أنه على حق، وإنَّما يعني أنَّ زيدًا لا يعرف الإجابة.

بمعنى آخر فإنَّ صحة الرأي أو خطؤه يأتي من الأدلة، فإذا كانت الأدلة صحيحة فالرأي صحيح، وإذا كانت الأدلة غلبة ظن فإنَّ الرأي غلبة ظن، وإذا كانت الأدلة تخمينية فإنَّ الرأي تخميني، وإذا كانت الأدلة خاطئة فإنَّ الرأي خاطئ. وعدم قدرة زيد على الإجابة لا تعني أنَّ رأيه خاطئ أو صحيح، وإنَّما يعني أنه غير قادر على الإجابة.

وبالطبع فإنه ضمن حوار طبيعي منسجم فإن الأسئلة والأسئلة المقابلة مفيدة في الاستفسار والتنبيه، ولكن إن كانت الأسئلة تكتيكًا في النقاش فالأولى إرجاع الحوار إلى أصله والذي هو عرض للأفكار.

وإذا كانت أسئلة جرير السابقة تشويشًا فيمكن معالجتها كالتالي:

زيد: هذه أسئلة كثيرة، وربما أحتاج إلى الوقت للإجابة عنها. ولكن هل تستطيع أن تقوم بعرض موقفك من هذا الموضوع؟ أي هل نستطيع أن نجعل حوارنا عرض للأفكار بيننا، فأقوم أنا بعرض فكرتي وأدلتها، وتقوم أنت بعرض موقفك وأدلتك؟

ما الذي سيحدث الآن؟

المتوقع من جرير هنا أنه سيعرض موقفه من الفكرة، ومن السهل جدًّا تحويل أسئلة جرير السابقة إلى موقف، مثال ذلك هو:

جرير: أنا غير مرتاح (غير مقتنع، غير مُؤيد... إلخ) لفكرة زيد؛ لأننا لا نستطيع أنْ نمنع الناس من البيع على الخارطة ولا يوجد ضمان أنَّ المستثمرين الأجانب لن يغادروا البلد ... إلخ.

وهنا النقطة .... من السهل على جرير تحويل الأسئلة إلى موقف، ومن السهل على جرير تحويل الأسئلة إلى تبريرات لهذا الموقف .... ولكن ليس من السهل على جرير أن يتبنى موقفًا مبنيًّا على تبريرات غير منطقية.

وهذه هي النقطة .... من السهل على المُجادل أن يقوم برمي الأسئلة المعقدة وغير المنطقية، ولكن ليس من السهل عليه أن يقوم بإعلان موقفه بناءً على تبريرات غير منطقية.

لماذا؟

لأنَّ أسئلة جرير لا تَفرض عليه أي مسؤولية أمام أحد، ولكن عندما يقوم جرير بإعلان موقفه فإنَّ هذا الموقف يفرض عليه المسؤولية أمام الناس. أي أنه من السهل لجرير أن يرمي الأسئلة دون تفكير عميق فيها، ولكن إذا تطلب الأمر منه اتخاذ موقف فمن الطبيعي أن يفكر جرير عميقًا فيه.

وإذا تحددت المواقف بين الأطراف فإنَّ الحوار بين موقف وموقف هو أسهل بكثير من الحوار بين موقف وأسئلة، فأسئلة جرير السابقة كانت حوارًا بين موقف لزيد وأسئلة من جرير، ولكن بعد قيام جرير بتحديد موقفه فإنَّ الحوار سيكون بين موقف وموقف وهذا يرفع من مستوى الحوار.

3. التجريح

وفي هذا التكتيك يقوم أحد الأطراف (وليكن اسمه جريرًا) برمي كلام جارح (إما قصدا أو بغير قصد) تجاه الطرف الآخر (وليكن اسمه زيدًا)، وهو بهذا العمل يقوم بنقل النقاش من الإطار الموضوعي إلى الإطار الشخصي.

بمعنى آخر ... لنفترض أنَّ جريرًا ليس عنده حجة قوية يُقابل بها حجة زيد، عندها يقوم جرير برمي كلام جارح (كقول جرير لزيد أن هذه الأفكار مستوردة من الخارج، وأنها حماقة ... إلخ). وعندها فإنَّ النقاش ينتقل من الإطار الموضوعي إلى إطار الاتهامات المتبادلة.

وهذا الإطار الجديد لا يحتاج فيه جرير إلى حجج وأدلة قوية وإنَّما هو كلام في كلام، والذي يَغْلِبُ هنا هو الشخص المُتمكن من سلاسة الحديث وسرعة الجواب.

وسنتحدث في علاج هذا التكتيك في النقطة التالية.

4. التشويه

والتشويه يكون عندما يُقَدِّمُ زيد فكرة فيقوم جرير بإهمال سياق الفكرة وأخذ كلمة (أو عبارة) من الفكرة والتي لا يُمكن تحديد معناها (معنى الكلمة) إلا بالسياق، ثم القيام بتحوير هذه الكلمة وربطها بسياق آخر مما يُؤدِّي إلى تشويه فكرة زيد.

مثال:

زيد: يجب علينا تَعَلم التاريخ.

جرير: لماذا؟

زيد: لأنَّه يُعلمك كيف قام الآخرون بحل مشكلاتهم.

جرير: عندما تتعطل سيارتك فهل تحل هذه المشكلة بالتاريخ الفرنسي أم بالتاريخ الألماني؟

ما فعله جرير أنه قام بأخذ كلمة "تاريخ" وكلمة "حل مشكلات" وأخرج هذه الكلمات من السياق وحَوَّرَهُما في سياق آخر مما أدى إلى تشويه واضح وكامل للفكرة الأصلية لزيد.

مثال آخر:

قامت مجلة بالتعليق على أحد الأفلام كالتالي: "إن هذا الفيلم رائع؛ إذ إنَّه يوضح لنا كيف تستطيع هوليوود أن تجمع من المواهب ما يُساوي ملايين الدولارات، وأن تخلق أحداثًا واقعية بشكل ممتاز وأن تستخدم مصورين بلغوا القمة ليصوروا مناظر رائعة، ثم يضيع كل هذا في قصة تافهة هزيلة، حتى لقد اضطررنا إلى مغادرة السينما في وسط العرض"

وكان تعليق أحد النقاد كما يلي:

"تقول المجلة إنَّ هذا الفيلم رائع .... وإن فيه من المواهب ما يُساوي ملايين الدولارات ... أحداثه واقعية بشكل ممتاز .... تصويره بلغ القمة .... مناظره رائعة ...."

بالطبع فإنَّ هذا الناقد قد يَدعى أنه لم يكذب، ولكن ما قام به هو تشويه مُزري لما قالته المجلة فهو أهمل عبارات في السياق والذي لا يمكن فهم المقال إلا بها واستند إلى عبارات مختارة فأصبحت هذه العبارات تشويها حقيقيًّا لأصل السياق.

الآن ... أحد أهم الوسائل لمعالجة التشويه والتجريح هو جدية الفريق (الجماعة واللجنة):

التشويه والتجريح هي تكتيكات واضحة تمامًا ليس فيها لبس أو غموض، والشخص الذي يقوم بالتشويه والتجريح لا يُحاول أن يُثبت شيئًا، وإنَّما يُحاول أن يَزرع (ظلمًا وعدوانًا) بذور الريبة والشك في وجدان الحضور تجاه الآخر، وإذا ظهر أنَّ جريرًا يقوم باستخدام تكتيكات التشويه والتجريح وبشكل ظالم تجاه زيد، فإنَّ مواجهة الظالم ليس مسؤولية زيد وحده وإنَّما هي مسؤولية الفريق بأكمله.

ولكن إذا أخذ الفريق يتفرج على جرير يَظلم زيدًا، وكانت عملية مواجهة الظالم منوطة بـ زيد وحده، فهذا سلوك غير جدي أبدًا من الفريق، وعواقب هذا السلوك ليست طيبة:

قال سيدنا أبو بكر:" وإني سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول إن الناس إذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه" (رواه الترمذي)، وقال رسول الله عليه السلام: "انصر أخاك ظالمًا أو مظلومًا. قالوا: يا رسول الله، هذا ننصره مظلومًا، فكيف ننصره ظالمًا؟ قال: تأخذ فوق يديه" (رواه البخاري).

وهنا النقطة ..... ليس على المظلوم وحده مواجهة الظالم، وإنَّما مواجهة الظالم منوطة بالفريق بأكمله.

وهناك أساليب أخرى مفيدة في مواجهة التجريح والتشويه وهي إخراج الموضوع إلى العلن؛ فإذا انتبه زيد أن جريرًا بدأ يستخدم أسلوب التجريح فيستطيع زيد مباشرةً إخراج هذا الإنتباه إلى العلن، فمثلًا يستطيع زيد أن يُنبه جرير بالتالي:

ما الداعي لتحويل الحوار إلى المجال الشخصي؟

هل مناسب هنا أن نبدأ بتحويل الحوار إلى ملاسنات بيننا؟

إلخ.

وكذلك في موضوع التشويه فربما يكون تصرف حازم من زيد إخراج موضوع التشويه إلى العلن. ولكن إخراج الموضوع إلى العلن سيكون قيمته ضئيلة إذا لم يكن هناك جدية في الفريق.

5. التنفير

والتنفير هو قيام جرير باستخدام عبارات التعجب والاستنكار في وجه زيد دون أن يُقدم (جرير) أية أدلة يقابل بها أدلة زيد.

مثال:

زيد: إذا تعلم الناس ووعوا لمهاراتهم وقدراتهم ولم يكن لهم مَخرج يُفرغون فيه طاقاتهم ونشاطهم أصبحوا نَكَدًا وضيقًا على المجتمع. ولهذا فمن الضروري للمجتمع أن يقوم بخلق النشاطات الكفيلة بتفريغ طاقاتهم وبشكل صحي وسليم.

جرير: الله أكبر، الله أكبر، هل التعليم والوعي نكد؟ هل العلم والوعي ضيق؟ من أين تأتي بهذا الكلام؟ ألم تسمع قول الله تعالى: "إِنَّمَا يَخْشَى الله مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ"، أيها الناس اسمعوا ما يقوله زيد.... إلخ.

الذي قام به جرير هو التشويه والتنفير. فقد أخرج جرير ثلاث كلمات (علم ونكد وضيق) من السياق وحَوَّر معانيها في سياق جديد مما شوه الفكرة الأصلية التي قالها زيد. ثم بعد ذلك استخدم جرير أسلوب التعجب والاستنكار في الرد على زيد.

وإذا انتبه القارئ فإنَّ جرير لم يقدم أي أدلة يقابل بها فكرة زيد، وإنَّما الجزئية الأساسية في معارضته هي كلمات التعجب والاستنكار.

الآن ... الاستنكار يوضع لأمرين، إما أن يكون تنبيهًا مقبولًا، وإما أن يكون تكتيكًا في النقاش، والذي يحكم إن كان الاستنكار تنبيهًا أو تكتيكًا هو سوابق الشخص وسياق الحوار.

وإذا كان الاستنكار تكتيكًا فعلاجه يكون باستخدام مفهوم أصل الحوار كما وضعناه في باب التشويش، ومفهوم تحديد المسؤولية التالي شرحه:

لنفترض أن جريرًا قد قال: إن السمك هو أطيب اللحوم.

ما سبق هو وجهة نظر جرير وليس وجهة نظر العالَم، ولهذا السبب فإنَّ الأصل لجرير أن يقول: ضمن وجهة نظري فإنَّ السمك هو أطيب اللحوم.

وبالطبع فإذا كان الموضوع دردشة وحوارًا خفيفًا وهادئًا فإن عبارة جرير مقبولة حيث إنَّه مفهوم من السياق أن هذه هي وجهة نظره، ولكن إذا كان الموضوع حساسًا وكان النقاش حاميًا شائكًا فمن الضروري من أجل الدقة أن يتم تحديد مسؤولية الأفكار.

وتحديد المسؤولية هو تحديد الشخص أو الجهة المسؤولة أو المقتنعة لهذه الفكرة وتكون شبيهة بما يلي:

ضمن وجهة نظر الشافعي فإنَّ حكم الله في كذا هو كذا.

رأي الشوكاني في تفسير هذه الأية هو كذا.

ضمن غلبة الظن عندي فإنَّ الأمر هنا هو كذا.

ضمن غلبة التخمين عندي فإن كذا هو كذا.

الظاهر عندي أن كذا هو كذا.

إلى آخره.

الآن لنضع الاستنكار التالي ونطبق عليه مفهوم أصل الحوار، وتحديد المسؤولية:

يقوم زيد بعرض فكرته فيقول جرير: الله أكبر. الله أكبر. لا إله إلا الله. من أين تأتي بهذا الكلام، ألم يقل فلان كذا وقال فلان كذا. أليس ما تقوله كثير؟

زيد: استنكارك لا يعني أنني على خطأ، ولا يعني أنني على حق، وإنَّما يعني أنَّك غير موافق على فكرتي، فهل لنا أن ندع الاستنكار جانبًا وتُقدم لي موقفك وفكرتك المقابلة لفكرتي.

جرير: رأيك خاطئ وغير مقبول لكذا وكذا.

زيد: هل من الممكن تحديد المسؤولية هنا، أي أنَّ هذا الرأي خاطئ بالنسبة لوجهة نظرك أنت. أليس كذلك؟

جرير: هذه ليست وجهة نظري، وإنَّما هذه هي الحقيقة.

زيد: نعم، تمامًا. هذه هي الحقيقة التي تراها أنت.

جرير: هذه هي الحقيقة التي يراها كل الناس.

زيد: دعنا نكون أكثر دقة هنا، أنت لم تقم بمخاطبة الناس جميعهم وأخذ آرائهم، وإلى أن تقوم بعمل استبيان موجه لجميع الناس فهَلا تركنا الناس جانبًا وركزنا على الاختلاف الذي بيني وبينك.

ما الذي حدث هنا؟

الذي حدث أنَّ زيدًا قام بتخفيف حدة استنكار جرير عن طريق الضغط عليه كي يُقَدِّمَ موقفه (عرض للأفكار). وقام زيد بعدها بطلب تحديد المسؤولية.

وهنا النقطة .... قاعدة عرض الأفكار تُخفف كثيرًا من تكتيكات التشويش والتنفير، وتحديد المسؤولية يفرض الدقة في عرض المعلومات.

6. الأستذة

والأستذة هي قيام طرف، دون اتفاق أو رضى، بتعليم الآخر. وهذا ما يلاحظه المؤلف في بعض النقاشات التي تحدث في حوض البحر الأبيض المتوسط (إسبانيا وفرنسا وإيطاليا واليونان وتركيا وبلاد الشام ومصر وبلاد المغرب العربي). وإذا انتبهت إلى بعض هذه النقاشات فستجد أنَّ كل طرف في هذا النقاش يحاول تعليم الآخر، وأن كل واحد فيهم يتصرف وكأنه الأستاذ في الجلسة والآخرين هم تلامذة، وإذا انتبهت أكثر فستجد أن أكثر العبارات استعمالًا في النقاش هي: خليني (دعني) أفهمك، خليني أشرح لك... إلخ. وضمن غلبة تخمين المؤلف فإنَّ هذه الطبيعة قد جاءت إلينا من الحضارة الرومانية.

انتبه.... هناك فرق بين الأستذة وتقديم النصيحة، والأستذة أحيانًا تَتَنَكَّرُ بالنصيحة، ولكن الأستذة وتقديم النصيحة هما أمران مختلفان تمامًا، فالأستذة هي قيام طرف بتعليم الطرف الآخر دون اتفاق أو رضى بينهما، في حين أنَّ تقديم النصيحة هو قيام طرف بلفت انتباه الطرف الآخر، والعبارات التي يتم استخدامها في الأستذة تختلف عن العبارات التي يتم استخدامها في تقديم النصيحة.

وكذلك النتيجة تختلف: ففي حالة الأستذة فإنَّ "الأستاذ" سيشعر بالضيق وخيبة الأمل إن لم يقم "التلميذ" بأخذ "النصيحة"، أما في حالة تقديم النصيحة فإنَّ الطرف الذي يُقدمها يعلم مسبقًا أن الطرف الآخر له الحق في أخذ النصيحة أو إهمالها. وأفضل إشارة تستطيع أنْ تفرق بها بين الأستذة وتقديم النصيحة هو اللحاح والتكرار، فإنَّ "الأستاذ" إذا وجد أنَّ "التلميذ" رأسه يابس فإنه يقوم بالتكرار والتكرار، وأما في النصيحة فإنَّه يتم تقديمها مرة واحدة دون تكرار أو لحاح. والأستذة هي نفسها ظاهرة فرض الأفكار.

ومعالجة الأستذة يكون باستخدام مفهوم تحديد المسؤولية السابق شرحه في باب التنفير، وكذلك فإن التذكير بـ " الحق بعدم الاقتناع دون تبرير" يكون مناسبا لمعالجة الأستذة. و"الحق بعدم الاقتناع دون تبرير" هو حق معترف فيه في كل الحضارات وكل الثقافات، ولكن البعض في خضم الحوار ينسى ذلك وربما من المفيد تذكيره بهذا الحق.

ولكن انتبه هنا ... من الضروري أن يتم التذكير بهذا الحق بلطافة ولباقة دون أي إشعار بالتحدي أو المواجهة، إذ ليس من الحكمة خلق العداوة والضيق بغير داعٍ:

أمثلة:

زيد: الله يحفظك ... هل تسمح لي أن أختلف معك في هذا الرأي؟

زيد: هل يتسع صدرك أن أختلف معك في وجهة النظر هذه؟

زيد: هل ستكون مصيبة وخصومة وعراك إن تجرأت أنا وطلبت منك أن تسمح لي بالاختلاف معك في هذه النقطة؟

زيد: .... إلخ.

7. الهلهلة

الهلهلة هي كلمة نحتها المؤلف من هل وهل. وهو أسلوب واضح في بعض النقاشات في حوض البحر الأبيض تناقلته الأجيال من الحضارة اليونانية، وهي كما في المثال التالي:

جرير: دعني أسألك سؤال واحد. هل كذا هو كذا.

زيد: ولكن .....

جرير: فقط أجبني على هذا السؤال.

زيد: ولكن ....

جرير: أجبني فقط على سؤالي.

زيد: ... إلخ.

وهذا الأسلوب منبثق عن منطقية أرسطو، ومنطقية أرسطو تحاول التعبير عن الواقع في عبارة واحدة تحتمل فقط الصواب أو الخطأ، ثم بناء الاستنتاجات على هذه العبارة، ولهذا السبب فإنَّ أسلوب الهلهلة يقوم على بحث صدقية أو خطأ العبارات المطروحة، وتكون الهلهلة في الغالب كما يلي:

هل هذا صحيح أم خطأ؟

هل ترضى بكذا وكذا؟

هل تقبل بكذا وكذا؟

هل الأمر هو كذا وكذا؟

ولكن في بعض من الحالات فإنَّ العبارات الواصفة للواقع لا تكون صحيحة ولا خاطئة، وإنَّما تكون بين بين، أو مختلفة حسب الظروف، بمعنى آخر فإنَّ بعض الوقائع تكون معقدة إلى الدرجة التي لا يُمكن اختزالها في عبارة واحدة ذات صحة أو خطأ.

بل إنَّ هذا الأسلوب قد يتم استخدامه في تكتيك التشويش والتشويه كما في المثال التالي:

جرير: هل اشتريت الطَّبلة كي تزعج جارك الذي يُزعجك؟

زيد: ولكن ...

جرير: أجبني أولاً على سؤالي.

ما رأي القارئ إذا علم أنَّ زيدًا لم يشترِ طبلة وأنه لا يُريد إزعاج جاره وأنه على علاقة طيبة جدًّا مع جاره.

وسؤال جرير لا يمكن الإجابة عنه بنعم أو لا، وإنما هو ليس نعم وليس لا. والجواب الوحيد لزيد: أنا لم أشترِ طبلة، ولا أريد إزعاج جاري، وجاري لا يُزعجني.

وهذا الأسلوب يستخدمه البعض في التشويه، وبالطبع فإنَّ انكشاف هذا التشويه سريع، ولكن الهدف من التشويه قد تحقق؛ فالهدف من مُستخدم هذا الأسلوب ليس إلصاق التهمة، وإنَّما إثارة شك الناس تجاه المُستهدف، وهذا الأسلوب في التشويه ظاهر في المُزايدات التي تحدث بين الأحزاب السياسية.

ولكن انتبه هنا ...... الهلهلة ليست خاطئة إذا جاءت للتنبيه أو ضمن ثنايا الحوار أو أداة تعليمية بين الأستاذ والتلميذ، ولكن أن تُستخدم الهلهلة للتشويش أو التشويه أو أن تكون الحجة كلها هلهلة فهنا تكون الهلهلة سلبية.

ونظام التوقيت (الفصل الثالث) هو أفضل الوسائل لمعالجة الهلهلة السلبية.

8. فَرْضُ الشهادة

انظر إلى المثال التالي:

زيد: معلوماتي من مصادري أن سعيدًا رجل أمين.

جرير: سعيد ليس أمينًا فقد كنت معه ذات يوم وحدث بيننا كذا وكذا.

زيد: لم أسمع بهذا من قبل. هل أنت مُتأكد؟

جرير: أقول لك لقد حدث هذا أمامي.

زيد: ولكن هذا ليس من طبع سعيد.

جرير: ماذا؟ هل تُكذبني؟ هل تقول: إنني كاذب؟

زيد: ..... إلخ!

الذي يحدث هنا أنه يوجد عند زيد مصادر وشهادات تفيد بأن سعيدًا أمين ولكن جاءت شهادة جرير لتقول عكس ذلك.

الآن .... ضمن ثقافة البعض فإنَّ عدم أخذ الشهادة يعني تكذيبها. وهنا يأتي الإحراج، إذ سيتحول النقاش من إطار موضوعي (مناقشة الشهادات) إلى إطار شخصي (وهو اتهام جرير لزيد بتكذيبه)، وهذا موقف شديد الإحراج لزيد، والمشكلة أنَّ بعض الشهادات قد تكون غير دقيقة أو مُبالغ فيها أو كاذبة.

وعلاج هذا الموقف يكون بالتذكير أن "عدم التصديق لا يعني التكذيب"، وهذه قاعدة مهمة جدًّا وهي تُعطي الحق لزيد ألا يعتمد شهادة جرير ولكن دون أن يُكذبه.

وهذا معناه أن زيدًا بعد مقارنة شهادة جرير مع الشهادات الأخرى ومع منطق الأمور عنده، فقد قرر عدم تبني شهادة جرير ولكن دون تكذيب جرير. وهذا ليس إجرامًا أو قدحًا من زيد تجاه جرير.

والقدوة في هذه القاعدة هي كلمة مشهورة لعمر بن الخطاب:

فقد ذكر عمار بن ياسر حديثًا عن التيمم، ولم يقتنع به عمر بن الخطاب ولكن لم يرفضه، وكذلك فإنَّ فاطمة بنت قيس قد ذكرت خبرًا عن الرسول عليه السلام فقال عمر بن الخطاب "لا نترك كتاب الله وسنة نبينا صلى الله عليه وسلم لقول امرأة لا ندري لعلها حفظت أو نسيت" رواه مسلم، فعمر بن الخطاب لم يقم بتكذيب عمار ولا فاطمة ولكنه كذلك لم يعتمد روايتهما.

وهذه هي النقطة .... عندما تتضارب الروايات فَلَعَلَّ أحدهم قد أخطأ ولعل أحدهم قد نسي، وهذا الأمر لا يعني التكذيب.

ومن الممكن قيام زيد بمعالجة شهادة جرير كما التالي:

زيد: أنا لا أكذبك، ولكن عمار بن ياسر قد ذكر رواية شهدها عن الرسول عليه السلام، ولم يقتنع بها عمر بن الخطاب، وكأنه كان يقول عن عمار لعله أخطأ ولعله نسي، وذكرت صحابية حديثًا كان مخالفا لمعلومات عمر بن الخطاب فقال عنها: لعلها نسيت، فعمر لم يعتمد روايتهما، ولكنه بالتأكيد لم يُكذبهما. وكذلك هنا .... فأنا لا أكذبك ولكن اسمح لي أن أتبنى الشهادات الأخرى التي تستقيم مع المنطق الذي أراه، أنا لا أكذبك ... ولكن كلنا بشر وكلنا معرض أن يُخطئ ويَنسى وألا ينتبه إلى التفاصيل الأخرى.

بالطبع فإنَّ ما سبق كان كلمات كثيرة كلها تهدف إلى القول: إن زيدًا لا يتبنى شهادة جرير، ولكن هذا الطول في العبارات ضروري لامتصاص أي ضيق قد يظهر عند جرير بسبب عدم تبني شهادته. وهذه هي النقطة: من حق زيد ألا يتبنى شهادة جرير ولكن عليه أن يُعبر عن ذلك بألطف العبارات الممكنة.

وهناك قصة عربية ومن المناسب عرضها هنا، وهذه القصة متعلقة بثلاث رجال ولنقم بتسميتهم (من أجل التسهيل) زيدًا وجريرًا وسعيدًا.

فقد قام سعيد بطلب ابنة زيد ولكنه رفض تزويجها إياه. وكان زيد تاجرًا، وفي إحدى الرحلات التجارية بين المدن مات فدفنته القافلة في الطريق، وبعد عدة سنوات كان جرير (أحد

سكان هذه المدينة) في سفر في الطريق، وذهب إلى قبر زيد ونام هناك. وأثناء ذلك كان سعيد مسافرًا في نفس الطريق فقرر زيارة قبر زيد كذلك، ولم ينتبه سعيد إلى جرير، وإنما تركيزه كان على قبر زيد. وصاح سعيد شامتًا: زيد .... هل ستمنعني الزواج من ابنتك الآن؟

وعندها قفز جرير من مكانه صائحًا شاهرًا سيفه: نعم. نعم سأمنعك بِحد السيف.

وأُغمي على سعيد من فوره، وذهب جرير في أمره. ثم بعدها بأسابيع رجع جرير إلى المدينة ليتفاجأ بأنَّ الناس تتحدث عن كرامة حدثت لزيد أنه خرج من القبر ليمنع سعيد من الزواج من ابنته.

الآن ..... هل كان سعيد كاذبًا عندما استيقظ مذعورًا وأخذ يُحدث الناس أنَّ زيدًا خرج من قبره حاملًا سيفه ليمنعه من الزواج من ابنته؟

سعيد لم يكن كاذبًا، فالذي رآه وشهده، أنَّ زيدًا قد خرج من القبر ملوحًا بسيفه، وبالتأكيد كان ذلك الشخص زيد فالشكل شكل زيد والمكان كان خاليًا من أي إنسان، ولهذا السبب فإنَّ سعيدًا لم يكن كاذبًا. ولكن من المؤكد تمامًا أنَّ سعيدًا لم يكن صادقًا كذلك.

وهذه هي النقطة هنا: عدم التصديق وعدم أخذ الشهادة لا يعني التكذيب فربما أخطأ الشاهد وربما نسي، ولنا في شهادة عمار بن ياسر العبرة.

9. لُحاح النقاش

من الأمور الواضحة في الثقافة الاسلامية أنَّ الناس لهم الحق بالاقتناع بالفكرة التي يريدونها ما لم يكن هناك مخالفة واضحة للشرع، ودليل ذلك التالي:

"قال عبد الله بن عمر: نادى فينا رسول الله صلى الله عليه وسلم يوم انصرف عن الأحزاب أن لا يصلين أحد الظهر إلا في بني قريظة فتخوف ناس فوت الوقت فصلوا دون بني قريظة، وقال آخرون: لا نصلي إلا حيث أمرنا رسول الله صلى الله عليه وسلم وإن فاتنا الوقت فما عنف واحدًا من الفريقين" رواه مسلم.

ولكن ضمن ما أتى إلينا عبر الأجيال من المواقف والتجارب والحضارات المختلفة فإنَّ هناك ثقافة مدفونة في الصدور في حوض البحر الأبيض أنَّه إذا حدث حوار بين اثنين فيجب على أحدهما القيام بإقناع أو إفحام الآخر، فالحوار لم يَعُدْ عرضًا للأفكار، وإنَّما الحوار هو معركة بين الأفكار حتى النهاية.

وعلاج هذه الطبيعة هو التذكير أن من حق أي شخص أن يُناقش أو يعتذر عن النقاش دون تبرير.

الخاتمة

ما سبق كان مقالات مختصرة عن أهمية حسن الاستماع وإدارة الحوار. وكما تم تبيانه فإن المؤلف على اقتناع كامل بناء على الملاحظات المتوفرة أن حُسن الاستماع وحده كفيل برفع مستوى الإبداع وحُسن القرارات إلى درجة عالية. وإذا تضافر حسن الاستماع مع أنظمة الابتكار فإن الإبداع وفعالية القرارات ستتضاعف وبشكل كبير.

نبذة عن المؤلف

ؤلف يعمل في مجال الاستشارات الإدارية وتطوير أنظمة البيانات.

Masters Degree in Business Administration, Huddersfie
.(University Business School, UK. (2002

Masters Degree in "Computer Integrated Manufacturing ar
its Management", School of Engineering, University of
. (Huddersfield. (2003

Postgraduate Certificate in Commercial Computing from tl
)University of Gloucestershire. UK, (2006

Level 4 NVQ (National Vocational Qualification)
Management from the "Charted Management Institute"
.UK-2006

Postgraduate Diploma in "Strategic Management" from tl
"Institute of Management" - Huddersfield University
.(Business School, UK. (2001

Bachelor Degree in Electrical Engineering, United Ara
.)Emirates University, U.A.E. (1991

NLP Master Practitioner – 200

Advanced Life Coaching - 200

Qualified ISO 9001 Lead Auditor - 201

Training of the Trainer (TOT) - 201

.Certified EFQM Assessor - 201

Email: omar.robb@yahoo.com

Website: omr-mhmd.yolasite.com

مؤلفات إدارية سابقة للمؤلف

النهضة والذكاء الجماعي: أفكار منهجية في البحث والتحليل والإدارة تتعلق بالصفات الأساسية لنهضة الأمم (2012) مصر: مكتبة الآداب.

الأسرار في الإبداع: الإبداع والعبقرية ليستا بحاجة إلى ذكاء خارق، وإنَّما بحاجة فقط إلى صبرٍ في التَّفكير (2012)، مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

السلسلة الإدارية:

إدارة الابتكار (2016) السلسلة الإدارية - الجزء الأول .

حسن الإستماع وإدارة الحوار (2016) السلسلة الإدارية - الجزء الثاني.

منهج الإبداع (2016) السلسلة الإدارية - الجزء الثالث.

مهارة الربط والتحليل المنطقي (2016) السلسلة الإدارية - الجزء الرابع.

تقييم الفعالية والكلفة والمخاطر (2016) السلسلة الإدارية - الجزء الخامس.

منهج التطوير (2016) السلسلة الإدارية - الجزء السادس.

إدارة المعرفة (2016) السلسلة الإدارية - الجزء السابع.

إدارة التميز (2016) السلسلة الإدارية - الجزء الثامن.

ملاحظة: بعض الكتب السابقة يمكن تنزيلها بصيغة الـ pdf من العنوان التالي:

omr-mhmd.yolasite.com